
HVORFOR ENKELTE SERVERINGSSTEDER HAR KORTERE LEVETID
EN KVALITATIV STUDIE AV HVILKE FAKTORER SOM KAN BIDRA TIL SUKSESS

HOVEDOPPGAVE

BACHELOR I HOTELLEDELSE

MARKEDSHØYSKOLEN

VÅR 2012



Innleveringsdato: 01.06.2012

STUDENTNUMMER:

979552 979566

*”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen.
Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller
anbefalinger.”*

Forord

Bacheloroppgaven er den siste oppgaven vi leverer som studenter ved Markedshøyskolen i Oslo. Oppgaven er skrevet av to tredjeårs studenter som har studert Hotelledelse med spesialisering innen event management. Vi har fått brukt mye av kunnskapen og erfaringene vi har fått med oss gjennom tre fine år.

Vi vil takke alle som har tatt seg tid til å bli intervjuet og hjulpet oss med problemer eller spørsmål som har dukket opp under forskningsprosessen. Spesielt vil vi rette en takk til vår kjære veileder Arvid Flaggstad. Arvid har hjulpet oss med store og små problemer på en strålende måte.

Vi håper du finner problemstillingen interessant og ønsker deg god lesning.

SAMMENDRAG.

Restaurantbransjen i Oslo er krevende, med relativt høye konkurstill. Studier viser at det er en sammenheng mellom hvordan restauranter drives i forhold til økonomi, ledelse og service og konkurshyppighet. Hovedtema i vår utredning var å undersøke hva som er de viktigste faktorene for suksess og lang levetid i restaurantbransjen. Arbeidet er blitt utført todelt. Først gjennom dybdeintervjuer med eksperter som har mer enn gjennomsnittlig kjennskap til restaurantbransjen. Og til slutt dybdeintervjuer med kunder som er minimum fire til ti ganger ute å spiser på restaurant i mnd.

I teoridelen har vi valgt faktorer vi mener er aktuell for en restaurantdriften. Teorien er også valgt ut i fra hva ekspertene og kundene mener i forhold til suksessfaktorer og årsaker.

Vi valgte å bruke et kvalitativ forskningsdesign i oppgaven vår. Vi ønsket å finne ut hvilke opplevelser og meninger eksperter og kunder hadde om restaurantbransjen i Oslo. Vi valgte å bruke casedesign med beskrivende formål. Det er fordi denne metoden vil hjelpe oss å beskrive hvorfor noen restauranter går fortere konkurs enn andre (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004). For oss gjelder dette hvordan eksperter innenfor serveringsbransjen og vanlige kunder mener om restauranter i Oslo by. Vi har intervjuet et utvalg av personer som har gitt oss kvalitative data om hvordan driften av restauranter i Oslo fungerer og hva de mener er de viktigste faktorene for at noen restauranter overlever og andre går konkurs.

Ut i fra våre innsamlede data klarer vi ikke tydelig komme frem til en konklusjon som kan belyse en enkel faktor som har direkte innvirkning på hvorfor enkelte restauranter går konkurs. Derimot kan vi se et mønster der de tre faktorene økonomi, ledelse og service har stor betydning for de enkelte konkurser. Ut i fra datamønsteret kan vi mulig plassere service på toppen som den viktigste faktor, dernest økonomi og ledelse. Til slutt ser vi at beliggenhet har minst betydning for ekspertene og kundene.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	3
1.0 INNLEDNING	5
1.1 PROBLEMSTILLING.....	5
1.2 AVGRENSNINGER.....	6
1.3 BEGREPSAVKLARINGER.....	6
1.4 SAMTALE SOM FORSKNING.....	6
1.5 ARTIKKELKILDER OG EKSEMPLER.....	6
2.0 TEORI	8
2.1 SERVICEKVALITET OG KUNDELOJALITET.....	8
2.2 ØKONOMI OG FOKUS PÅ KUNDEVERDIEN.....	11
2.3 LEDELSE.....	12
3.0 METODE	12
3.1 FORSKNINGSDESIGN.....	12
3.2 BAKGRUNN.....	13
3.2.1 FORBEREDELSE.....	13
3.2.2 DATAINNSAMLING.....	13
3.2.2.1 RESPONDENT BESKRIVELSEN.....	14
3.2.3 ANALYSERING.....	16
3.3 VALIDITET.....	16
3.4 VALIDITET I VÅR OPPGAVE.....	16
4. ANALYSE	17
4.1 HYPOTESE 1.....	17
4.2 HYPOTESE 2.....	19
4.3 HYPOTESE 3.....	21
4.4 HYPOTESE 4.....	23
5.0 KONKLUSJON	26
6.0 VIDERE FORSKNING	27
7.0 LITTERATURLISTE	28

Vedlegg:

Vedlegg I: Intervjuguide eksperter

Vedlegg II: Intervjuguide kunder

Vedlegg III: Cd med lydfiler

Antall ord: 7541

1.0 Innledning.

I dag ser vi at konkurransen innenfor serveringsbransjen i Oslo generelt er krevende. Det er lave formelle krav for å kunne etablere et serveringssted, og ofte er kunnskapen om det å drive restaurant mangelfull. Summen av dette har ført til at enkelte bedrifter må legges ned i et til dels mettet markedet. I følge selskapet Experian som er leverandør av kredittinformasjon, analyser og markedsløsninger kunne vise til at overnatting/servering (bransjekode:5500000-5699000) er den næringsgruppen i Norge som har flest foretak med høy konkurrisiko. I denne næringsgruppen ligger også restaurantbransjen. En av årsakene til dette er at nesten 10 prosent av alle foretakene i dette næringsområde hadde negativ egenkapital. 18 prosent hadde dårlig soliditet, og 14 prosent hadde en eller flere negative revisoranmerkninger. Mange har også flere anmerkninger sett i forhold til andre foretak i Norge (Experian 2009). I følge Proff Forvalt er det pr dags dato 1962 aktive serveringssteder i Oslo og i følge Brønnøysunds register kunne vi se at i løpet av det siste året, var det 133 restauranter som gikk konkurs i Oslo. Men hvorfor er det slik? Er det kun økonomiske årsaker? Eventuelt hvilke andre faktorer er med på å påvirke dette? Dette temaet synes vi er interessant og derfor ønsker vi å forske videre på problemet ved å gjøre kvalitative intervjuer med mennesker som både har jobbet mange år innen restaurantfaget, og ikke minst kundene og deres syn på bransjen. Vi skal med denne undersøkelsen belyse noen punkter som kan være til nytte for bedrifter som er i restaurantbransjen eller har tenkt å starte en restaurant. Motivasjonen for denne type undersøkelse er at vi ønsker selv å starte et serveringssted i fremtiden og det gir oss muligheten til å tilegne seg mer kunnskap slik at vi vet hvilken fallgruver og suksessfaktorer man bør sette fokus på når man setter i gang en slik prosess.

1.1 Problemstilling.

Ut fra valgt tema ”hvorfor enkelte serveringssteder i Oslo går konkurs” ønsker vi å finne ut mulige årsaker og faktorer som påvirker dette, og i tillegg samle noen suksessfaktorer. Her har vi valgt ut fire hypoteser som vi ønsker å forske nærmere på ved hjelp av innsamlede data:

- Hypotese 1: Beliggenhet er en viktig faktor for overlevelsessevnen.
- Hypotese 2: Ledelse er en viktig faktor for overlevelsessevnen.
- Hypotese 3: Økonomi er en viktig faktor for overlevelsessevnen.
- Hypotese 4: Servicekvalitet er en viktig faktor for overlevelsessevnen.

I tillegg ønsker vi finne ut hva man bør sette mest fokus på og fallgruver som kan hindre langvarig suksess.

1.2 Avgrensninger.

Vi skal konsentrere oss om det norske markedet, nærmere bestemt Oslo. For vår del var det begrenset hvor mye tid og reise vi hadde fått gjennomført på grunn av begrenset økonomi. Valg av område er på bakgrunn av at vi har mest kjennskap til distriktet og er bosatt i Oslo. I oppgaven avgrenser vi vår forskning til å omhandle eiere, medarbeidere og kundene som berører restaurantbransjen. Vi har intervjuet 8 personer fra serveringsbransjen som blant annet har drevet, eid, jobbet som mellomleder eller food & beverage management. De forskjellige objektene har en eller flere av disse overnevnte erfaringene. Vi intervjuer 7 kunder. Kundene vi undersøker kan både være i jobb eller i privat sammenheng for restaurantbesøkene, de har vært på en eller flere restauranter, og opp til flere ganger. Vi har avgrenset teorien til å omhandle servicekvalitet, økonomi og ledelse.

1.3 Begrepsavklaringer.

Fokus på undersøkelsen omhandler restaurantbransjen. Restaurant ligger under kategorien serveringssted og for å gi en oversikt på dette begrepet, viser vi til definisjonen: Et serveringssted er «et sted hvor det foregår salg av mat og/eller drikke, når salget skjer under forhold som innbyr til fortæring på stedet». Som eksempler på serveringssteder nevnes restaurant, kafé, kafeteria, pub og gatekjøkken. Både servering innen- og utendørs omfattes. Likeledes omfattes servering etter selvbetjeningsprinsippet. Utvalget viser til Ot prp nr 30 om lov om overnattings- og serveringssteder (1982-83), der det presiseres at dersom bedriften holder servise og/eller bestikk i forbindelse med serveringen, vil det normalt være et sikkert kriterium på at det er å anse som et serveringssted i lovens forstand. Om det finnes sitteplasser eller bord er derimot ikke ansett for å være et avgjørende kriterium. Cateringvirksomhet faller utenfor lovens virkeområde siden maten tilberedes på et annet sted enn der serveringen og dermed fortæringen foregår. (Serveringsloven 1996-97)

1.4 Samtale som forskning.

Gjennom samtale med intervjuobjektene ønsker vi å lære om deres erfaringer knyttet til restaurantbransjen. Vi har nummerert intervjuobjektene og særlig trukket frem de kommentarene som er knyttet opp til vår problemstilling.

1.5 Artikkellkilder og eksempler.

Flere rapporter sier noe om hvordan det står til med serveringsbransjen i Oslo . Nedenfor følger eksempler som belyser bransjens tilstand.

“I mai i fjor ble det aksjonert mot 250 spisesteder i Oslo. Halvparten av de kontrollerte fikk bokføringspålegg og tvangsmulkt for grove brudd på lover og forskrifter. 50 av stedene ble anmeldt til politiet for svart omsetning.” (NTB 2012)

En annen årsak til hyppige konkurser er at en del serveringssteder har en så dårlig økonomi at kredittopplysningsbyrået Experian anbefaler at de ikke får lån eller kreditt. Det siste halvåret har vært svært tungt for mange av landets serveringssteder. Hardest har det gått ut over barene, viser bransjeanalyser fra Experian (Experian 2009).

Risikerer konkurs: Byrået har analysert økonomien til 39 barer. 19 av disse barene har så dårlig økonomi at de risikerer å gå konkurs, og de er rangert som ikke kredittverdige, sier direktør Gabor Molnar i Experian. En slik rangering innebærer at byrået anbefaler at det ikke gis noen type lån eller kreditt til foretakene. Leverandører løper i tillegg stor risiko for at regninger ikke blir betalt. Tilsvarende analyse av 189 puber i midten av august viser at 60 av dem er rangert som ikke kredittverdige, det tilsvarer 31,7 prosent. Barer og puber har alltid vært en bransje det har knyttet seg høy risiko til, med mange konkurser og nyetableringer. Men det siste halvåret har vært ekstra ille, sier Gabor Molnar. Han mener finanskrisen rammet økonomien til barene ekstra hardt i første halvår, sammenlignet med andre serveringssteder. Forskjellen mellom serveringsstedene er likevel svært stor, for dobbelt så mange restauranter og kafeer har god kredittverdighet, sammenlignet med barene. Rangeringen av kredittverdighet går fra ikke kredittverdige til beste kredittverdighet. Det vanlige er at det store flertallet bedrifter ender opp med en rating som kredittverdige eller med god kredittverdighet. Det er mange faktorer som spiller inn i denne ratingen, og poengsystemet går fra null til hundre poeng (Holt 2009).

Puber og barer er svært lite solide. Mange bedrifter driver med negativ egenkapital, det vil si at de driver for andre sin regning og risiko. (NHO reiseliv 2009)

Ifølge konkursregisteret i Brønnøysund har antall konkurser økt med over 40 prosent fra i fjor til i år. I løpet av årets ni første måneder er det registrert 171 konkurser innen restaurant- og barvirksomhet. For de samme månedene i fjor var det 121 selskaper som led samme skjebne (Jebsen 2002).

Disse artiklene er et lite utvalg av mange som vi ønsker å vise. Som vi kan tyde er det økonomien som spiller en sentral rolle i de fleste sakene som er blitt belyst. Ut i fra disse artiklene kan det nok tyde på en blanding av dårlig økonomi styring og underslag.

2.0 Teori.

I teoridelen har vi valgt faktorer vi mener er aktuell for restaurantdriften. Teorien er også valgt ut i fra hva ekspertene og kundene mener i forhold til restaurantdriften.

2.1 Servicekvalitet og kundelojalitet.

Vi skal se nærmere på hva servicekvaliteten betyr for restaurantbransjen. Man vet at kundene forventer god service, men i hvilken grad, og hvor viktig er dette? En annen faktor er å se nærmere på hvordan man tilfredsstiller kundene på en slik måte at de blir lojale overfor deres serveringssted. Nedenstående teori belyser hva som er viktige fokusområder for bransjen. Restaurantbransjen innebærer som oftest det vi kaller for ”word of mouth” eller jungeltelegraf. Et godt rykte blant kundene er viktig for at man skal overleve i det lange løp. Men enda viktigere, er at restauranten innfrir kundens forventninger under besøket. Dette gjøres ved å levere forventet service og matopplevelse i henhold til meny.

Generelt ser man nesten aldri restauranter reklamere på tv eller sette inn større annonser i avisen. Derimot er restaurantens utseende og menyen en viktig del av reklamen.

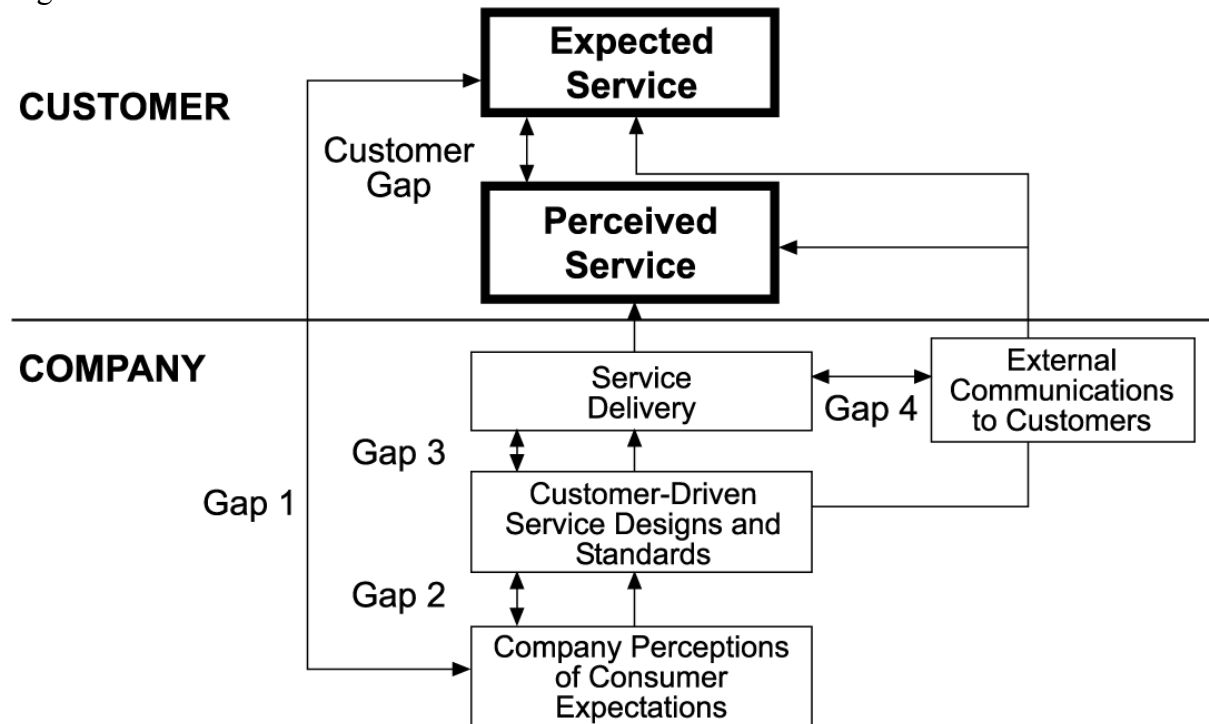
Definisjon på kvalitet er kanskje det mest forvirrende og vidt fortolkende begrep innen servicenæringslitteraturen. Alle mennesker har et innvendig måleapparat til vurdering av kvalitet, selv uten å være i stand til å forklare hva kvalitet innebærer eller hvilken aspekter det er forbundet med. Ordet kvalitet har sin etymologiske opprinnelse i det latinske ordet *qualitas*, noe som angir et særskilt kjennetegn eller en spesiell og vesentlig karakter synonymt med egenskap, attributt eller natur. Selv uten at folks tanker og følelser er særmerket individuelle, kan deres bedømmelse av liknende situasjoner ha visse fellestrekk som kan danne en felles målestokk som gir fortolkningsmuligheter i vurdering av kvalitet. Den mest åpenbare felles referanserammen utgjøres av felles verdier innen en gitt kultur, for eksempel sosial klasse eller etnisk gruppe (Ellingsen og Mehmetoglu. 2005).

”De mest kjente modellene definerer servicekvalitet omkring en forestilling om sammenlikning eller grad av overensstemmelse mellom hva som var forventet og hva som faktisk ble erfart under benyttelsen av et tilbud” (Ellingsen og Mehmetoglu. 2005, s 200).

Zeithaml og Bitner presenterer en modell av kundeoppfatninger, og forsøker å konkretisere disse u håndgripelige aspektene. Forfatterne definerer kvalitet som et oppfattet gap mellom

kundens forventninger og oppfatninger, eller et mål på hvor godt det leverte servicenivået stemte overens med kundeforventninger. Denne modell er en melding til lederne som ønsker å forbedre sin service og lukke gapene fra 1 til 4.

Figur 2.1.1 GAP modell.



Gap model of service quality. (Zithaml, Bitner og Gremler 2009, 43)

Modellen viser hvor godt selskapet forstår kunder forventninger til service kvalitet, og hvor godt selskapet forstår kundens oppfatning av tjenesten.

Ut i fra teorien bør restaurantbransjen være nøye på hva de signaliserer til markedet. Dersom kunden ikke opplever det restauranten signaliserer til gjestene sine, vil dette mest sannsynlig påvirke opplevelse av servicekvaliteten og få en negativ effekt.

Som nevnt finnes det flere faktorer som servicekvalitet er med å påvirke, men vi har valgt å se nærmere på kundetilfredshet. Berry og Parasuraman (1991) har tatt for seg dette, gjennom sin konseptualisering av toleransesonen med tilhørende ønsket og tilstrekkelig service. For at kunder skal forbli lojale, er de nødt til å oppleve service på et nivå over det tilstrekkelige, selv om dette tilsvarer deres forventede nivå. En serviceopplevelse ved det forventede, akseptable nivået kan gi så lite tilfredshet at lojaliteten kan svekkes. Det er altså visse uenigheter angående imøtekommelsen av forventningene, og om den er nok til å gi følelsen av

tilfredshet. Det er imidlertid enighet om det essensielle momentet, nemlig at for å skape lojale kunder, så er det nødvendig å overgå forventningene.

Kundetilfredshet er ofte brukt som en indikator på om kunder vil komme tilbake til en restaurant (lojalitet). En analyse av elementene til kundetilfredshet gir hint om hva ledelsen bør fokusere på. I 2002 presenterte Soriano en artikkel om hvilke faktorer som virker inn på forventningene når det gjelder restaurantbesøk, og hva som gjør at gjester returnerer flere ganger. Faktorene, som er delvis hentet fra tidligere forskning, deles inn i fire hovedgrupper:

- 1) Matkvalitet og friske ingredienser er av Brumback (1998) rangert som de viktigste grunnene til at gjester returnerer til en restaurant.
- 2) Kvalitet på den personlige servicen er blitt et annet moment som er svært viktig når kunder tar avgjørelsen om å returnere til en restaurant eller ikke. I hvilken grad de ansatte har mulighet til å ta sine egne avgjørelser, dvs. empowerment, spiller inn.
- 3) Kostnad/verdi av måltidet har betydning når gjestene bestemmer seg for hvilket nivå av kvalitet de mener de kan forvente, et nivå som vil endre seg med erfaring. Det kan være at god mat og god service ikke er bra nok lenger, og at det i tillegg må skapes en form for verdi.
- 4) Selve stedet er nødt til å ha en komfortabel atmosfære, skal det være konkurransedyktig.

Samling av faktorer de brukte i undersøkelsen for å undersøke om gjestene kom tilbake:

1. Matkvalitet:

- Variasjon i menyen
- Innovativ mat
- Presentasjon av mat
- Friske ingredienser og mat konsistens

2. Kvalitet på den personlige servicen:

- Utstyr og fremtreden hos de ansatte
- Høflighet hos de ansatte
- Ventetid før man får bord
- Ventetid før maten kommer
- Ventetid for å betale regningen

3. Kostnad/verdi av måltidet

- Maten var konkurransemessig priset

- Vinen var konkurransemessig priset

4. Selve stedet

- Utseende, stemning, og atmosfære i restauranten
- Vedlikehold av inventar og utstyr
- Toalettene
- Telefon tjenester
- Parkering

Relasjonen mellom servicekvalitet og kundetilfredshet er omdiskutert, der det er uenighet rundt årsaks- og virkningsforholdet. Begrepet kundetilfredshet er blitt brukt som forklaring på hvorvidt kundene har følt at konsumet har gitt de ønskede resultater, målt mot en standard av fornøyd kontra misfornøyd. Denne tilfredsheten har innvirkning på om kundene blir ved, eller forlater en bedrift. I vårt tilfelle om de er lojale eller ikke. For å oppnå denne lojaliteten er det nødvendig for kunder å oppleve service på nivå over det de forventer. Slik er det viktig å finne og definere hva som fører til opplevelse av god servicekvalitet, slik at man kan sørge for at gjester i en restaurant vil komme tilbake.

2.2 Økonomi og fokus på kunde verdien.

Ledere i dagens restaurantbransje trenger kunnskap om mer enn bare hvordan man skal tjene penger på god mat og drikke til rimelige priser. I tillegg til mange andre oppgaver, bør man vite hvordan man rapporterer eller redegjøre for de aktiviteter og kostnader knyttet til å administrere sin restaurant. De som driver en restaurant bør vite det grunnleggende om restaurantregnskap. Oppgaver knyttet til regnskap og økonomistyring kan bli komplisert og bør i mange tilfeller overlates til en regnskapsfører. En leder må ha gode rutiner og kunnskaper knyttet til budsjett og regnskapsføring i håndteringen av restaurantdriften. Effektive ledere må kunne diskutere sine behov med regnskapsfører og forstå dennes tilbakemeldinger. I tillegg bør restaurant sjefen kunne håndtere faste, direkte og variable, kostnader. Identifiser formelen som brukes til å beregne følgende: kostnad i prosent, salgspris, maksimalt tillatte kostnad per person. Beskrive faktorer som forårsaker restaurantens variasjoner i kostnader per prosent og kunne se verdien av å sammenligne dagens kostnad til salg i forhold med de tidligere perioder. (Dittmer 2003, 3).

En målsetning som normalt er svært viktig for en bedrift, er å skape størst mulig overskudd og verdier. For kundene som skal kjøpe produktet eller tjenesten for første gang, har det en *forventet verdi* i forhold til den prisen kundene er villig til å akseptere.

Den forventende verdien består av en kombinasjon av produktets design, kvalitet, funksjonalitet, levetid, pris, image og leveringstid. Vi tar som utgangspunkt at kundene i sine kjøpsvurderinger vurderer hvilket produkt som vil dem størst forventet verdi i forhold til prisen, og de vil handle ut fra denne forventningen. Om produktet eller tjenesten, når det er kjøpt og tas i bruk, lever opp til forventningene, vil det kundetilfredsstillelse og økt sannsynlighet for at kundene kjøper igjen og igjen, og også anbefaler det til andre. (Hoff 2010, 30)

2.3 Ledelse.

Begrepet ledelse har mange definisjoner. Noen fokuserer på gruppeprosesser og betrakter ledelse som en effekt av sosial samhandling. Andre behandler ledelse som spørsmål om personlighet, eller evne til å overtale eller påvirke. Noen betrakter ledelse som en maktrelasjon, som et virkemiddel for å nå mål. Og det finnes mange ulike kombinasjoner av slike definisjoner (Jacobsen og Thorsvik 2009).

Kjernen i selve ledelse er å bruke virkemidler for å nå mål gjennom andre, ta ansvar for resultater i en restaurant. En restaurant er som regel hierarkisk organisert. Et typisk eksempel på hierarki er følgende: daglig leder – restaurantsjef – hovmester - første-servitør - servitører - rydd. Dette eksemplet er i rekkefølgen fra toppen som er daglig leder og nedover. Her foreligger det klare og definerte roller. Ledelsen skal bidra til at restauranten når sine mål, og gjør dette blant annet ved å delegere oppgaver. I den daglige drift innebærer ledelse i tillegg blant annet kontroll, problemløsning, motivasjon og kommunikasjon. Vi mener at riktig ledelse er et av de viktigste verktøy for en vellykket drift, fordi det kan få direkte konsekvenser hvis ledelsen ikke er til stede.

Ledelse gjennom menneskelige ressurser. Generelt kan vi si at ledelse av menneskelige ressurser er organisasjonens samlede arbeid med å planlegge, anskaffe, utvikle, belønne og anvende menneskelige ressurser for produktive formål i den hensikt å fremme sine overordnede mål (Nordhaug 2002, 16).

3.0 Metode

Metode, av det greske *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskaplig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram når vi skal hente inn informasjon om virkeligheten, og ikke minst hvordan vi skal analysere hva denne informasjonen forteller oss slik at den gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 32-33)

3.1 Forskningsdesign

Vi valgte å bruke et kvalitativt forskningsdesign i oppgaven vår. Vi ønsket å finne ut hvilke opplevelser og meninger eksperter og kunder hadde om restaurantbransjen i Oslo. Valget falt

på casedesign med beskrivende formål. Det er fordi denne metoden vil hjelpe oss å beskrive hvorfor noen restauranter går fortere konkurs enn andre. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004) Vi har intervjuet et utvalg av personer som har gitt oss kvalitative data om hvordan driften av restauranter i Oslo fungerer, og hva de mener er de viktigste faktorene for at restauranter overlever, mens andre går konkurs.

3.2 Bakgrunn

Bakgrunnen for vår bacheloroppgave er at vi er interessert i hvorfor så mange restauranter går konkurs. Vi ser at konkurransen innenfor serveringsbransjen er hard. I tillegg gjør lave formelle krav for å kunne etablere et serveringssted og lav lønnsomhet, det utfordrende å drive innenfor restaurantnæringen. Summen av dette har ført til at enkelte bedrifter må legge ned. I følge Brønnøysunds register kunne man for eksempel se at det bare i løpet av det siste året var 133 restauranter i Oslo som gikk konkurs. (Brønnøysundregistrene 2012).

3.2.1 Forberedelser

Vi startet med å finne ut hvilke faktorer som kunne tenkes å være viktige for konkurstrisiko. Vi søkte etter informasjon på internett og i bøker om dette teamet. Etter å ha funnet en del informasjon gikk vi til vår veileder, førsteamanuensis Arvid Flagstad om hva vi har funnet og hvordan vi skulle gå videre. Etter å ha diskutert innad i gruppen og flere samtaler med vår veileder kom vi fram til problemstillingen til vår oppgave.

3.2.2 Datainnsamling

Vi valgte å bruke Casedesign som forskningsdesign og vi valgte å ha semistrukturerte dybdeintervjuer. Denne typen innsamlings metode mener vi vil gi oss en dypere forståelse av restaurantbransjen. Semistrukturert dybdeintervjuer gir gode muligheter for å få frem intervjuobjektens tanker og aspekter knyttet til temaet. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004)

Når det gjelder den kvalitative metoden er formålet å komme nært inn på personene som vi intervjuer. Både de som tilhører uteliv- og restaurantbransjen, og restaurantens gjester. Med det forsøker vi å forstå hvordan de oppfatter restaurantbransjens daglige drift og utfordringer.

Intervju er en av de mest brukte metodene for kvalitativ datainnsamling. Det er en effektiv metode når man skal se på intervjuobjektens egne erfaringer og oppfatninger av et valgt tema. Alle sosiale settinger er situasjonsbestemt. Også intervjusituasjonen. Forskerne burde

derfor tilnærme seg intervjuobjektet ved å sette intervjuet i en setting som passer både intervjuobjektet og temaet. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004)

For oss så var det viktig å få tilbakemeldinger om hvordan det fungerer i den virkelige verden og at intervjuobjektene skulle kunne utdype sine svar og meninger om driften av et serveringssted. Vi ville heller ikke legge noen føringer under intervjuet. Derfor valgte vi en semistrukturert intervjuguide. Ulempen med å bruke et semistrukturert dybde intervju i forhold til et strukturert - spørreskjema eller intervjuguide er at det blir vanskeligere å standardisere svarene og kode/tyde dem. Fordelene med denne typen av intervju er at man kommer nærmere inn på selve objektets meninger og man kan få et mer utdypende svar. Når vi skulle hente inn og rekruttere informanter, brukte vi allerede eksisterende kontakter. Disse hjalp oss med å finne andre interessante informanter. Når vi fant de personene vi ville snakke med, kontaktet vi de og lagde avtaler og booket møter med dem fortløpende. Vi satt en begrensning på hvor mange vi skulle intervju på 13 personer, fordelt på 7 eksperter og 6 kunder. Dette gjorde vi på grunn av tids begrensinger og oppgavens omfang. I etterkant kan vi si at det kanskje var et for lite utvalg av intervjuobjekter, men vi følte dette var tilstrekkelig for å komme frem til en god og kritikkverdig konklusjon. Intervjuobjektene fikk tilstrekkelig med informasjon om hva vi ønsket å forske på i forkant. Vi utarbeidet to forskjellige intervjuguides. En til ekspert gruppen og en til kundene, for å se om oppfatningene i de to gruppene var forskjellige. Vi brukte en diktafon under alle intervjuene, for å kunne gå gjennom og analysere svarene på et senere tidspunkt. Vi informerte intervjuobjektene om at vi ville bruke en diktafon. Etter intervjuene fikk intervjuobjektene vite hva ønsket og finne ut av og hva problemstillingen vår var. De ble også forsikret om at vi ikke skulle mistolke svarene dem eller bruke det til andre undersøkelser.

3.2.2.1 Respondent beskrivelsen.

I denne beskrivelsen forklarer vi hvilken bakgrunn de har. Når det gjelder intervjuobjektene som vi har valgt å kalle for eksperter, så har disse enten eiet eller drevet restaurant eller er food and beverage managere i restaurantbransjen.

Intervjuobjekt 1 har hotelledelses utdanning fra Sveits, har jobbet som food and beverage manager i Kina, drevet blant annet restaurant i St.Tropez og restaurant Havfruen i Trondheim. I tillegg har han i det siste året jobbet for Rica Hotell Tromsø og det siste året for Scandic Hamar.

Intervju objekt 2 har jobbet i flere år med restaurant ledelse, i det siste året var han daglig leder for Bølgen & Moi i Sandvika.

Intervjuobjekt 3 har jobbet i restaurantbransjen i cirka 19 år, han har blant annet vært restaurantsjef, jobbet som servitør, vært hovmester, drevet egen bar og jobbet generelt med de fleste oppgaver innen restaurant.

Intervjuobjekt 4 har jobbet i restaurantbransjen i cirka fem år og jobbet i det siste med ledelsen og events.

Intervjuobjekt 5 er deleier og har vært med på å starte to stjernes restauranten Maaemo og Kolonihagen på Frogner. Objektet har mange års erfaring i bransjen.

Intervjuobjekt 6 er utdannet innen hotelledelse i USA og jobbet for noen store hoteller i USA. Jobbet som restaurant sjef på Savoy Hotell i Oslo, food and beverage manager for Hotell Continental og er per dags dato food and beverage sjef for hotellkjeden Scandic Norge, objektet har jobbet i mange år inne restaurant faget.

Intervjuobjekt 7 har jobbet 25 år i restaurantbransjen og har hotellutdanning fra Stavanger. Objektet har erfaring fra alle ledd og jobbet alt i fra kjøkken til å være eier av restauranter. Objektet skal blant annet åpne to nye restauranter i Oslo 2012.

Oppsummert så har alle ekspertene jobbet fra fem til tjuefem år i restaurantbransjen. Intervjuobjektene som vi har valgt å definere som kunder spiser på restaurant fra 4 opp til 10 ganger i måneder.

3.2.3 Analysering

Etter intervjuene satt vi igjen med nesten 3 timer med opptak. Vedlagt følger en cd med intervjuene. Vi valgte og ikke transkribere dette i sin helhet, men heller trekke ut de viktigste utsagnene fra alle intervjuene. Vi kategoriserte utsagnene opp etter hypotesene og satt dette opp i tabeller. Vi kategoriserte informasjonen inn i kolonnene positiv, negativ og nøytral. Da vi hadde fått kategorisert alle utsagnene, skrev vi et sammendrag av hypoteseutsagnene. Dette brukte vi når vi skulle tolke hypoteseutsagnene opp mot vår hovedproblemstilling. Til slutt skrev vi vår konklusjon med bakgrunn av de funnene vi har kommet frem til i den foregående tolkningen.

3.3 Validitet

Validitet dreier seg om hvor gyldig undersøkelsen er, det vil si hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle. ”En vanlig definisjon av validitet innenfor kvantitative undersøkelser er spørsmålet ”måler vi det vi tror vi måler?” (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 228)

3.4 Validitet i vår oppgave

Et problem knyttet til validitet i kvalitativ forskningsdesign er at troverdigheten avhenger av kunnskapen og ferdigheten til forskeren. (Miles og Huberman 1994) Når vi skulle jobbe med intervjuguiden la vi stor vekt på å ha åpne spørsmål og å gi respondenten mulighet til å si sine egne meninger, erfaringer og holdninger om restaurant Oslo, og hvorfor så mange restauranter går konkurs. Vi intervjuet alle i miljøer de var komfortable med, for at de kunne svare så ærlig som mulig på spørsmålene. Spørsmålene ble stilt på en måte som førte til at vi fikk svar på det vi ønsket å undersøke. Vi hadde alltid problemstillingen og formålet med undersøkelsen ferskt i minne, så vi så sikkert som mulig kunne si at dataene våre var valide. Hvordan avgjør man spørsmålet om validitet? I noen av tilfellene kan man bruke sunn fornuft, ”face validity” (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004)

Kan våre funn fra restaurantbransjen i Oslo overføres til andre byer i Norge? Her kommer spørsmålet om overførbarhet eller ekstern validitet inn. De vi valgte å bruke som respondenter er alle fra eller bor i Oslo og omheng. De spiser regelmessig eller jobber/ har jobbet med restauranter i Oslo. Dette skaper en referansegruppe som har stor bredde og som har gitt oss et unikt innblikk i Oslo sin serverings bransje, og er positivt for oppgavens validitet og

objektivitet. På grunn av mangel på tid har vi ikke intervjuet flere og heller ikke fått gjenintervjuet respondentene der vi ville ha konfrontert dem med svarene deres og våre funn og konklusjon. I videre forskning burde dette blitt gjort for å kvalitetssikre den innsamlede dataen.

4. Analyse

I dette kapittelet har vi analysert hypotesene med det innsamlede datamateriell. Vi satt opp alle de forskjellige utsagnene til respondentene og kategoriserte de inn i tre forskjellige kategorier: positive, negative eller nøytrale om hypotesene. Der etter ble svarene analysert og kommet frem til en konklusjon for hver enkelt hypotese. R1-7 i tabellen er ekspertene og 8-13 er kundene.

4.1 Hypotese 1

Beliggenhet er en viktig faktor for overlevningsevnen

Positiv	Negativ	Nøytral
For en vanlig restaurant er nok beliggenhet viktig (R11)	Jeg tror lokalene er viktigere enn beliggenhet (R8)	
Folk ønsker ikke å reise langt når de skal ut (R13)	Hvis restauranten tilfredsstillere behovene man har, reiser man gjerne et stykke unna (R8)	
Årstider har en innvirkning på beliggenhet, mange som trekker ned på aker brygge når det er sommer. (R13)	Nei, det viser seg gang på gang at de gode restaurantene trenger ikke nødvendigvis å ligge der det bor mest folk (R10)	
Jeg går bare på restauranter som ligger sentralt, derfor er beliggenhet viktig (R9)	Hvis man har et produkt som fra før ville få folk til å gå en ekstra kilometer er det ikke så viktig (R11)	
Jeg tror beliggenhet er generelt viktig for de fleste(R9)	Samtidig så er det god mat og atmosfære så reiser man langt for å få med seg det. (R13)	
Beliggenhet er kjempeviktig, på en skala fra 1 til 10, så vil jeg si 9. (R12)	Beliggenhet er ikke en avgjørende faktor hvis alt er på stell. (R13)	
Skal du drive i lunsjsegmentet må du ligge ved et knutepunkt (R3)	Ikke avgjørende å ha det riktige hjørnet (R3)	

Driver du et mer ordinært sted har beliggenhet ekstremt mye å si. (R6)	Vil ikke si at beliggenhet er alt, men de vis du har høy nok attraksjons kraft/ at du gjør noe veldig bra, har det ikke noe å si om du ligger litt utenfor (R6)	
Beliggenhet er kjempeviktig (R7)	Du kan overleve med dårlig beliggenhet om du har noe helt unikt og tilby. (R6)	
Det går an å få gode konsepter i dårlige beliggenheter men hva er det som definerer dårlig beliggenhet for restaurant? (R7)	Hvis ja, så er den veldig liten. (R1)	
Men beliggenhet kan også være håpløst hvis du ikke har parkering, ligger på et kriminelt område osv, så blir det vanskelig. (R7)	Suksess har ikke noe beliggenhet å gjøre, men produktet og konseptet man leverer osv. Har eksempel i Frankrike og Sveits der folk kjører i flere timer for å komme til restauranten. (R1)	
Ja og nei, skal du ha et kjønnsløst konsept som for eksempel fridays så er plassering ekstremt viktig. (R5)	Har dem konseptet på stell, unikt å tilby, god service, godt kjøkken, så mener jeg at det ikke er beliggenheten som skal være motivator for suksess. (R1)	
	Beliggenhet har veldig lite å si (R4)	
	Har man et suksessfull konsept som får folk til å komme til deg ,da spiller det ingen rolle hvor man ligger (R4)	
	Jo smalere og mer tydelig konseptet er jo mindre betydning har beliggenhet. (R5)	

Tolkning/Egen kommentar:

Når man ser gjennom hele tabellen ser man det er delt mellom ”vanlige” restauranter og de restaurantene som tilbyr noe unikt. En vanlig restaurant som tilbyr tjenester og mat som kan sammenlignes med andre er avhengige av å ha en beliggenhet som er sentral, gjerne i et knutepunkt der folk ferdes mye. En restaurant som levere noe eget og unikt, enten det er service, mat eller lokaler så trenger man ikke plassere restauranten midt i sentrum.

For en gjennomsnittlig restaurant viser det seg at beliggenhet er viktig for å få kundene inn i restauranten. For gourmetrestaurantene er det mindre viktig siden det viser seg at har man noe eksepsjonelt, er gjestene villige til å reise lengre for å oppleve restauranten. Et eksempel som

ble nevnt var at skal man sikte seg inn på lunsjsegmentet, er beliggenhet også veldig viktig. Beliggenhet kunne i følge noen av våre respondenter deles i to typer beliggenhet: Den første er at det ligger som et knutepunkt der det ferdes mye mennesker som for eksempel bysentrum, det andre er der beliggenheten spesielt pen, for eksempel har god utsikt, ligger ved vannet osv, altså ting som spiller på følelser.

4.2 Hypotese 2

Ledelse er en viktig faktor for overlevningsevnen

Positiv	Negativ	Nøytral
Grunnleggende feil for at restauranter går konkurs er administrasjon. (R4)		
Ofte har de som jobber der en intensjon om å skape noe nytt, de er i utgangspunktet grundere, de er verken økonomer, sjefer eller noe som burde hatt noe med personale å gjøre i det hele tatt. (R4)		
Strukturen sitter fra det øverste ledd (R4)		
Sammenlignet med andre land jeg har jobbet i, så er sjefene i Norge mer vennlig, de tør kanskje ikke å sette ned foten når de faktisk må. Det gjør at man mister kanskje litt respekt, mister man respekten, mister man kvaliteten. Hvis man ikke har en klar leder, som tør å sette ned foten, så vil resten bare falle etter. (R1)		
Ledelsen er årsaken til at mange restauranter går konkurs, dårlig drift. (R2)		
Mange ledere som ikke skjønner hvor kompleks det er å drive en restaurant (R2)		
Ledelse er veldig viktig. Uansett om du er en kafe eller nattklubb osv så skal vi ha folk som er på stedet, steder som ikke har ledelsen til stedet går som oftest dårlig. (R7)		
Det er aldri noe andre enn ledelsen sin feil hvis det går		

galt. (R7)		
God ledelse er en som er tilstedet. (R6)		
En god leder er en som gir god opplæring til sine ansatte, og gir de ansvar og myndighet til å ta egne beslutninger når ting skjer i restauranten. (R6)		
Ledelse er ekstremt viktig, den som har bra ledelse og har styring på det dem driver med har kontroll på kostnader, inntekter og den slags så plassen varer lengre. (R3)		
En kokk som ønsker å starte restaurant vil nødvendigvis ikke være god på ledelse og styring (R9)		
Det er mange som starter restauranter i dag som ikke har den nødvendige kompetansen for å drive (R10)		
Eierne må bruke mye tid og penger for lære opp sine ansatte. De bryr seg om sine ansatte og gi dem et viss kunnskapsnivå. (R11)		
Ledelsen har alt si når det kommer til servicen osv, det er ledelsen som holder i tøylene og setter standard, utarbeider og ansetter. (R12)		
At restauranter går konkurs er på grunn lite struktur, hvis ingen ting er på plass kommer heller ikke folk tilbake. (R13)		
Det er jo ledelsen som styrer alt og skal gi et inntrykk og skape god stemning blant ansatte som igjen viser dette til kunder. (R13)		
God opplæring til ansatte er viktig. (R13)		
Ekstremt viktig, hvis du ikke har den personen som er motoren eller har den energien så klarer man ikke å se hele bildet. (R5)		

Tolkning/Egen kommentar:

I dette tilfelle er alle respondentene enig i at en god ledelse er viktig for at en restaurant skal ha lang levetid. De mener at ledelsen har en viktig rolle i opplæring av personalet og valg av

servicegraden som skal leveres. De mener også det er viktig at ledelsen gir sine ansatte myndighet til å ta egne beslutninger. Vi tolker ut i fra svarene at ledelsen har mye å si når det kommer til service, i med at det er ledelsen som utarbeider prosesser og setter standarder og ansetter personell. Økonomistyring er også et viktig poeng her. Flere sier at det er for mange som ikke har kunnskap eller erfaring nok. Mange tror det er enkelt å starte opp en restaurant, mener intervjuobjektene. Men det tar gjerne lang tid før hardt arbeid ender i et eventuelt overskudd. Dårlig planlegging og markedsanalyser fra ledelsen er en faktor som også spiller inn i konkurstallene. Det er flere som starter restauranter i Oslo som ikke har nok kunnskap om ledelse og erfaring til å kunne drive forsvarlig. Det ble nevnt som et eksempel at man bør være 80 prosent av tiden ute blant ansatte og aktivt delta i driften, mens resterende 20 prosent bør brukes til kontorarbeid. Det viser seg ut i fra dataene at ledelse er veldig viktig, den som har bra ledelse og styring ved å ha kontroll på kostnader, inntekter og administrerende oppgaver vil fremme overlevelseslengden.

4.3 Hypotese 3

Økonomi er en viktig faktor for overlevningsevnen

Positiv.	Negativ.	Nøytral.
Jeg tror det har med dårlig økonomisk styring (R9)		
Noen kjøper seg over evne (R9)		
De som starter må ha et langsiktig økonomisk perspektiv (R9)		
når man starter en restaurant bør man veldig nøye gjennom hvor eksakt mye penger man trenger, det er mye som skal kjøpes inn osv, lønn og andre faktorer som påvirker. (R11)		
Det er unormalt at man går i null første året. Man må regne med å tape penger de første årene. (R11)		
Det er mange detaljer som man ikke tenker på som koster masse penger. Fyrstikker, duker, servietter osv. Det er utrolig mange småutgifter og det må man vite fra dag en og ha dette klart (R11)		
Mange kjører seg selv konkurs.		

(R12)		
Viktig fokus hvis man skulle startet en restaurant er at man har investorer som brenner like mye for restaurant (R4)		
Omsettes for en milliard svart i året, det hjelper ikke de seriøse aktørene. (R3)		
Mye penger på selve ideen sin og oppussing før start og så sitter de igjen med lite når de faktisk åpner, de klarer ikke å betale ut lønn og regninger. (R3)		
Den som har bra ledelse og har styring på det dem driver med har kontroll på kostnader, inntekter og den slags så plassen varer lengre. Mens folk som ikke har kontroll på økonomiledelse går jo konkurs. forretningsplan markedsplan. (R3)		
Alt for mange som ikke vet nok om restaurant som begir seg ut på det, de har ikke kunnskapen til å drive topp linjen for å øke salget. Beregninger på svinn, mat kostnader, lønn og lignende. (R6)		
Økonomistyring er ekstremt viktig, har du ikke kontroll på økonomien går du glipp av mye penger og kanskje gå konkurs. (R6)		
Økonomistyring er ekstremt viktig med tanke på langsiktig levedyktighet. (R6)		
Tror det er en del folk i bransjen som ønsker å tjene raske penger, en andel av bransjen drives "svart". (R1)		
Det er ikke pengene som alltid kommer først, man bør tenke kvalitet, langsiktig, kontinuitet ved å skape kundemasse. Etter det kan man begynne å snakke om penger. (R1)		
Når det gjelder økonomi så kan man velge gode råvarer uten at det nødvendigvis koster så mye. (R4)		
Når det gjelder dyrere restauranter osv, så går det an å		

tjene gode penger uten at man nødvendigvis drepe hele fortjenesten ved å investere i de dyreste råvarer som finnes på markedet. (R4)		
Veldig mange starter med underkapitalisering. (R7)		
Økonomi er alfa omega for restaurantens varighet. (R7)		
ingen får noe gevinst de første månedene. (R7)		
Viktig å knallfokus på småting man kjøper, det er ofte små bedrifter og derfor viktig å vite hver eneste lille ting til slutt utgjør mye. (R7)		
Telle hver kveld og vet akkurat, og har full kontroll. (R7)		
Økonomistyringen må være ekstremt bra. (R5)		
Det handler om marginer. (R5)		
Man har ikke et langsiktig nok perspektiv, og er for dårlig finansiert fra starten av (R5)		

Tolkning/Egen kommentar:

Økonomi er viktig for overlevelsessevnen til en restaurant. Det er bred enighet blant respondentene om at ledelsen må ha kontroll over økonomien. Har man ikke fullstendig kontroll på regnskapet kan man gå glipp av mye penger. Dette kan igjen føre til at restauranten går konkurs. Forberedelser og kunnskap om økonomistyring er viktig når man skal drive en vellykket restaurant. Noen restauranter er underkapitalisert i startfasen, og har ikke tatt med skjulte kostnader. Flere respondenter peker på viktigheten av fokus på langsiktighet. Uerfarne tenker ikke alltid langsiktig nok når de starter en restaurant. Noen konkurser skyldes udokumenterte inntekter, der deler av inntjeningen går i eiers egen lomme i stedet for å sprøytes tilbake i driften.

4.4 Hypotese 4

Servicekvalitet er en viktig faktor for overlevningsevnen

Positiv.	Negativ.	Nøytral.
Det er alt for lite fagfolk, stedene er alt for avhengig av ekstrahjelp og unge servitører og kokker. (R1)		

Nr 1, Kvalitet på maten er det viktigst og nr 2 er service. (R4) Gjestene må man sette mest fokus på (R7)		
Man kan snakke om økonomi, design, osv men setter du ikke gjesten i fokus og glemmer hvem man faktisk lever av, så går det ofte dårlig. (R7)		
Maten er bare en del av settingen, tallene har vist at omgivelsene og andre mennesker i lokalet har mye å si. (R7)		
Gi det kundene forventer, innfri forventningene. Man bør overgå gjestens forventninger. (R7)		
Service er ”IT”. (R3)		
Min greie er å ta vare på de som kommer inn døra en og en og bygger de opp til å bli stamgjester, prater godt om plassen ”word of mouth”. (R3)		
Ha personell som vet hvor i landet de skal ligge på kvalitet og service, og kunne kommunisere det ut så folk vet hva det har med å gjøre. (R3)		
Gjenkjøp er å ta vare på den personen som står foran deg, servitører bartender må være veldig oppmerksom på gjesten. Stelle godt med gjesten så sier han det videre og tar med seg venner neste gang. (R3)		
Serviceleveransen er egentlig det, det handler om. (R6)		
De fleste kan lage god mat hjemme, de går på restaurant for å få en opplevelse.(R6)		
En restaurant opplevelse for meg handler mer om god service enn god mat. (R6)		
Hver gang du yter veldig god service og gjesten forlater veldig fornøyd, har du mest sannsynelig skaffet deg en stamgjest. (R6)		
Maten er ikke så viktig som servicen, maten må jo være en hvis standard men gjesten vil som regel huske servicen oftere enn maten. (R5)		

Fokus når man skal drive restaurant er servicegraden, serverer det kunden forventer å få. (R8)		
Service er absolutt en viktig faktor. (R9)		
Profesjonalitet, altså servicen. (R10)		
Servicen gjør at man får lojale kunde. (R10)		
Jeg tror servicefaktoren er svært viktig for å få lojale kunder. (R11)		
Ville satt stor fokus på servicekvalitet hvis jeg skulle ha drevet en restaurant, dette er noe man ikke bør unngå. (R11)		
Pris og service er viktig ved valg av restaurant. (R12)		
God profesjonell service og kvalitet på produktet, ryddig rent og friske lokaler gjør at man får lojale kunder. (R12)		
Viktig med god mat, atmosfære og service når jeg skal ut å spise. (R13)		
God service er viktig hvis man skal drive restaurant og at man trives fra første gang. (R13)		
God mat og god service gjør at man får lojale kunder, første inntrykket er viktig og det gjør at man kommer tilbake. (R13)		

Tolkning/Egen kommentar:

Alle vi har intervjuet mente at service var veldig viktig. Alt kan fungere i restauranten, men om ikke servicen er tilfredstillende, går det ikke bra. Det er en faktor som gjør at man får lojale gjester, men det er også en faktor som kan skremme vekk potensielle gjester. Det er ledelsen sitt ansvar å gi de ansatte opplæring i hvordan man yter god service og hvordan man skal yte den i forhold til konseptet i restauranten. Som noen av respondentene svarte er det ikke maten som kommer først, men selve opplevelsen. Det er også en del av servicehelheten at lokalene er rene og pene. Dette bygger opp under hele opplevelsen av restaurant besøket. Profesjonalitet og yrkes stolthet er viktig hos de ansatte. For å oppnå dette er opplæring av servitørene samt å gi en oversikt av hva gjestene forventer og hva ledelsen forventer av serviceleveransen avgjørende momenter. Gap er noe man ikke kommer unna når vi skal se på

servicekvalitet. Leverer restauranten det gjestene forventer, er maten eller servicen der den burde være. Her kommer det å bygge lojale kunder inn igjen. Klarer man å holde servicenivået på et visst nivå over lengre tid, så vil gjestene komme tilbake. Men er det forskjellig på servicegraden mellom hvert besøk vil gjestene begynne å forsvinne. Her er som tidligere nevnt også jungeltelegrafene eller ”word of mouth” viktig.

5.0 Konklusjon.

De semistrukturerte dybdeintervjuene viste at de fire faktorene servicekvalitet, ledelse, økonomi og beliggenhet alle er oppfattet som viktige faktorer for om en restaurant skal overleve i dagens marked. Respondentene vektlegger de forskjellige faktorene noe forskjellig. Slik vi tolker det er det særlig sammensetningen av de fire ulike faktorene og hvordan disse er vektlagt i driften som avgjør om en restaurant har livets rett.

Vi ser at beliggenhet er en faktor som ikke i seg selv spiller en vesentlig rolle, men som likevel vil kunne ha en viss påvirkning i forhold til restaurantens kundegrunnlag. Servicekvalitet har en veldig stor betydning for kundegrunnlaget, mye avhengig av at ansatte utøver god service og tilfredsstillende kundens behov og forventninger. Dette leder til at man får lojale kunder som skaper merverdi for restauranten. Serviceleveransen henger igjen sammen med utøvelse av ledelse, og særlig i opplæring av medarbeiderne. God økonomistyring er ekstremt viktig. Har man ikke kontroll på økonomien, så kan fortjeneste fort gå tapt.

Vi har i denne forskningsprosessen ikke funnet en enkeltfaktor som alene kan kobles til alle konkursene. Vi ser at det er en kombinasjon av de fire faktorene vi har sett på. Den innbyrdes vektningen av de fire faktorene avhenger av hvilken type restaurant man driver. Eksempelvis vil det for en typisk lunsjrestaurant være viktigere å få maten ut fort og at beliggenheten er sentral, enn at servicen er veldig bra. I andre ender har en gourmetrestaurant, der det viktigste med besøket er selve opplevelsen. Her er servicekvalitet og leveransen vesentlig. Totalt sett kan det ut ifra intervjuene se ut som faktorene vektlegges i følgende rekkefølge; service, økonomi og ledelse. Beliggenhet har ifølge respondentene jevnt over mindre effekt.

6.0 Videre forskning

Mer forskning vil være nødvendig for å komme enda nærmere inn på årsakene til den høye konkursraten i Oslos restaurantbransje.

7.0 Litteraturliste

- Brumback, N. 1999. "Roamin' holiday." *Restaurant Business*, 98(3): 39. Business Source Premier (1514470)
- Brønnøysundregistrene. Kunngjøringer: Konkurs/tvangsavvikling. Lesedato: 2. mai 2012: http://w2.brreg.no/kunngjoring/kombisok.jsp?datoFra=01.01.2011&datoTil=05.05.2012&id_region=400&id_fylke=3&id_kommune=301&id_niva1=51&id_niva2=-+--+&id_bransje1=73&id_bransje2=56&id_bransje3=101
- Dittmer, Paul R. 2003. *Principles of food, beverage, and labor cost controls*. 7 utg. New York: Wiley
- Ellingsen, Kristen Albert og Mehmet Mehmetoglu. 2005. *Perspektiv på markedsføring av reiseliv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Experian. 2009. Norges mest risikofylte næring. lesedato. 26. mai 2012: <http://www.experian.no/Aktuelt/Kreditt%20og%20Risiko/Juli%202009/Commercial%20Delphi%20-%20Bransjer.html>
- Hoff, Kjell Gunnar. 2010. *Bedriftens økonomi*. 7 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holt, Morten. 2009. "Elendig norsk bar-økonomi" *Horecanytt*. Lesedato. 20. mars 2012: <http://www.horecanytt.no/id/38391.0>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2000. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2008. *Hvordan Organisasjoner Fungerer*. 3 utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Jebsen, Anniken Haugen. 2002. "Konkurs på menyen" *Dagens Næringsliv*. 11.oktober. Lesedato 3. mars 2012: <http://www.dn.no/arkiv/article48541.ece>

- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2004. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2 utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Miles, Matthew B., A. og Michael Huberman. 1994. *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. 2 utg. California: Sage Publications, inc.
- NHO Reiseliv. 2009. *Lønnsomhetsanalyse av reiselivsnæringene Analyse av reiselivsnæringen, utarbeidet av Paveto Essens for NHO Reiseliv*. NHO Reiseliv rapport, juni 09. Lesedato 21. mars 2012:
<http://www.nhoreiseliv.no/rapporter/category573.html>
- NTB. 2012. "Avdekket utbredt juks i restaurantbransjen" *Dagens Næringsliv*. 24 februar. Lesedato: 29 mai 2012
<http://www.dn.no/forsiden/politikkSamfunn/article2339641.ece>
- Nordhaug, odd.2002. *LMR : ledelse av menneskelige ressurser : målrettet personal- og kompetanseledelse*. 3 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Parasuraman, A., Leonard L. Berry og Valarie A Zeithaml. 1991. "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale," *Journal of Retailing*. 67 (4): 420- 51. Business Source Premier (4680054)
- Proff Forvalt utvidet firma- og regnskapsinformasjon lesedato 27 mai 2012:
http://www.forvalt.no/foretaksindex2/Default.aspx?show_advanced=1&search_type=segmented&search_result_type=stacked#searchresult [abonnement]
- Soriano, Domingo R. 2002. "Customers' Expectations Factors in Restaurants (The Situation in Spain)." *The International Journal of Quality & Reliability Management*. 19 (8/9): 1055 – 1067. Emerald (DOI:10.1108/02656710210438122)
- Serveringsloven. 1996-97. *Om lov om serveringsvirksomhet (serveringsloven)*. Nærings- og Handelsdepartementet. Regjeringen:
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/regpubl/otprp/19961997/otprp-nr-55-1996-97-/6.html?id=158633>

Zeithaml, Valarie A., Mary Jo Bitner og Dwayne D. Gremler. 2009. *Services Marketing Integrating Customer Focus Across The Firm*. 5 utg. NY: The McGraw-Hill Companies